

맞춤형 해외사업 리스크 관리 모델 구축 방안 모색

— 글로벌 표준화 및 발주 요건 만족으로 경쟁력 향상 —

유 위 성 | 한국건설산업연구원 연구위원
wsyoo@cerik.re.kr

세계 경제의 불확실성 증대로 인한 우려에도 불구하고 해외건설 경기의 급격한 침체는 없을 것으로 예상되고, 2014년까지 연간 약 7% 이상의 성장이 전망된다.¹⁾

최근 국내 건설업체들은 해외 시장을 침체된 국내 건설시장의 불황에서 벗어날 수 있는 기회로 인식하면서 해외시장 진출을 위해 무단히 노력하고 있다. 국내 경기의 침체로 해외시장 진출을 시도하는 국내 건설업체들이 늘어남에 따라 특정 시장 및 상품에 대해서는 글로벌 기업뿐 아니라 국내 건설업체들 간의 수주 경쟁도 심화되고 있다.

향후 국내 업체들은 다양해지는 시장과 상품의 생산성 및 수익성 향상을 위해 실직적인 운영이 가능한 리스크 관리 모델 구축에 많은 관심이 집중되고 있다.

국제 표준화 동향 및 국내외 구축 현황

일찍부터 기업의 경영 측면에서 다루어 온 리스크 관리는 국내 건설 분야에서는 2000년대 초반 주요 개념이 정립되어, 해외사업이 증가하고 있는 최근 들어 그 모델 구축과 활용이 더욱 강조되고 있다. 해외 건설시장에서는 국제표준화기구(ISO)의 리스크 관리 프로세스 표준화 활동이 분주하고, 사업관리협회(PMI) 및 미국 건설협회(CMAA) 등의 건설사업 관리 전문 기관들도 리스크 관리 모델의 표준화와 사업의 전체 수행 기간 동안 지속적인 운영이 가능하고 타 사업관리 기능들과 통합이 가능한 모델의 구축을 강조하고 있다. 특히 국제표준화기구에서는 2009년 ISO 31000의 최종 draft를 발표하여 리스크 관리 프로세스의 표준화를 위한 가이드라인을 제공하였고, 2012년

최종 발표 예정인 ISO 21500에서는 종합 사업관리와 리스크 관리 영역의 통합화를 위한 지침을 제공할 예정이다.

대규모 해외 사업들의 리스크 관리 모델 구축 사례에서는 리스크 관리의 계획, 식별, 분석, 평가, 대응 방안 마련, 추적과 보고 등의 유사한 프로세스를 보유하고 있었다. 다만, 발주 요건, 계약 조건, 수행 방식 등 사업의 특성에 따라 리스크 분류 체계에는 차이가 있다. 즉, 다양한 수주 환경과 사업 수행 여건으로 리스크 항목은 사업마다 다를 수 있으므로 리스크 분류 체계를 확정하여 획일적으로 활용하는 것은 리스크 관리 역량을 저해하는 요인이 될 수 있다. Skanska, Hochtief, JGC 등의 글로벌 기업뿐 아니라 국내 대형 건설업체들은 영업, 견적 등의 사업 착수 이전 단계에서 리스크 관리 모델을 집

1) IHS Global Insight, Global Construction Outlook : Executive Overview, 2011. 2.

연구 노트

중적으로 운영하고 있으며, 사업 착수 이후에는 제한적이고 소극적으로 운영하고 있다. 이는 향후 핵심 리스크 항목에 대한 추적 관리가 어렵고, 후속 유사 사업에 활용 가능한 Lessons Learned 역할이 축소될 수 있다. 또한 국내외 주요 연구기관에서 제안하는 리스크 관리 모델에서도 리스크 관리 운영 프로세스 중 리스크의 식별과 평가 단계에 집중되어 있고, 획일화된 리스크 분류 체계를 활용한다는 한계가 있다.

맞춤형 리스크 관리 모델 구축 방안

본고에서는 해외시장 진출을 확대하고 있는 국내 건설업체들의 리스크 관리 역량을 향상시키기 위하여 표준화된 프로세스 중심의 리스크 관리 모델 구축 방안을 제안한다. 이는 기존의 정성적 평가에 따른 리스크 우선순위 도출의 모호함, 사업 전체의 종합적 리스크 정량화의 미흡, 대응 전략 수행 후 리스크 변동량 추적의 어려움 등 국내외 리스크 관리 모델에서 나타나고 있는 한계점을 개선할 수 있을 것으로 기대된다.

리스크 관리 모델은 크게 조직, 프로세스, 전산 시스템으로 구성된다. 조직 구성은 건설업체들의 내부적 특성에 따라 크게 좌우되며, 전산 시스템 또한 기업들이 보유하고 있는 중

합 사업관리 체계에 따라 달라질 수 있어 구축 방법론에 대한 상세 내용은 본고에서 다루지 않는다. 하지만 사업의 특성에 적합한 맞춤형 조직 보강은 효율적인 리스크 관리를 위한 선결 과제이며, 무엇보다 리스크 관리 모델의 실제 활용을 위해서는 사업 책임자를 지원할 수 있는 리스크 관리 책임자와 리스크 관리 담당자를 구성하고, 명확한 역할이 제시되어야 한다.

한편, 해외 사업에 대한 종합적 리스크 관리를 위해서는 내·외부적 불확실성에서 비롯되는 내부적 리스크(internal risk)와 외부적 리스크(external risk)²⁾가 모두 고려되어야 하나, 내부적 리스크는 국내 건설업체들마다 주어진 여건 및 역량에 차이가 있으므로 외부적 리스크, 즉 사업 자체에 대한 리스크를 우선적으로 관리하는 것이 바람직하다.

다음 그림과 같이 모델 운영은 크게 1단계 상세 리스크 사건 및 항목 도출, 2단계 리스크 사건 및 항목의 그루핑(grouping), 3단계 마스터 공정표(master schedule)와 연계한 리스크 크기의 정량화로 나누어 제시한다. 1단계에서는 발생 가능한 모든

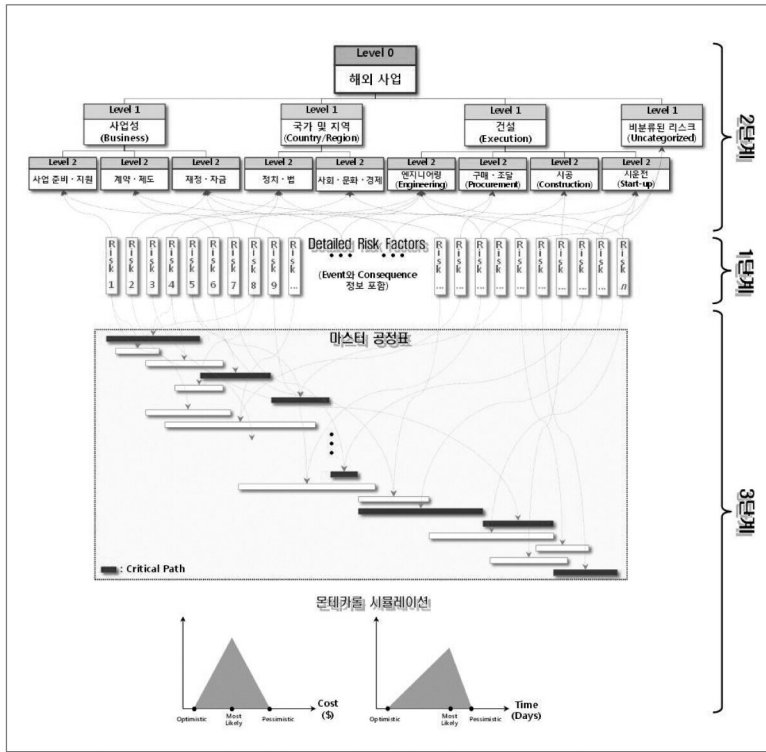
리스크 유발 사건(event) 및 상세 내역을 도출한다. 리스크 유발 사건을 사업의 시작과 함께 확정하는 것은 실질적인 리스크 관리 활동을 제한할 수 있으므로 리스크 유발 사건은 사업의 수행 중에도 추가될 수 있도록 한다. 2단계는 1단계에서 도출된 리스크 유발 사건들을 리스크 분류 체계의 소분류(레벨 3) 항목으로 분류하여 그루핑한다. 3단계에서는 발생 가능한 리스크 유발 사건과 마스터 공정표상의 관련 액티비티(activity)를 연계하고, 계획된 비용·일정에 대한 리스크의 종합적 크기와 상세 관리 활동을 등급별로 수립한다. 본고에서 제안하는 리스크 관리 모델의 차별화된 특징은 다음과 같이 요약될 수 있다.

- 리스크 항목의 식별 및 평가는 실질적인 리스크 관리 활동의 시작이며, 리스크 평가를 위한 기준은 사업의 특성과 환경을 반영할 수 있는 유연성을 제공한다.
- 해외 사업 수행 전 단계에 일관성 있는 리스크 분류 체계를 적용하는 것은 초기 단계의 리스크 정보를 추적하고, 향후 유사 사업 수행시의 Lessons Learned의 역할을 기대할

2) 내부적 리스크(internal risk)는 기업의 자본 지출, 소득, 운영 비용, 재산 가치의 변화로 발생하는 자산 관련 리스크로, 투자 자산에 대한 기대효과와 획득 가능성 결여에 따른 기업 리스크(business risk)라 할 수 있으며, 모든 건설기업들이 불가피하게 직면하고 있는 것임. 또한 외부적 리스크(external risk)는 사업에 대한 기업의 수행 역량 및 통제 범위를 초과하는 인자들로 인해 발생하는 리스크로 설명할 수 있음.

연구 노트

리스크 관리 모델의 단계적 운영



수 있다.

• 상세 리스크 항목의 평가는 아직까지 실무자의 정성적 경험치에 의존하고 있기 때문에, 정성적인 정보들을 보다 정량적이고 체계적으로 평가할 수 있는 방법을 제공한다. 즉, 상세 리스크 항목에 대한 리스크 크기(IRS)는 발생 개연성(L)과 영향도(I)의 곱으로 산정되며, 영향도(I)는 비용(I_{Cost}) 및 일정(I_{Time}) 관점에서의 가중치(가중치_{Cost}와 가중치_{Time})를 곱하여 산정한다.

• 사업의 종합적 리스크 크기 (TRS)는 개별 리스크 항목의 IRS로부터 도출되며, 대응 전략 및 세부 실행 계획에 대한 효율성을 계량적으로 평가하는 데 활용된다.

• 선행 사업에 대한 전반적인 리스크 분석 결과와 대응 활동에 소요되는 비용에 관한 데이터를 체계적으로 축적하고 데이터베이스화하여 후속 사업을 수행하는 데 활용한다면 리스크 관리 모델의 효율성을 극대화할 수 있다.

맺음말

최근 국내 건설업체들의 지속적인 해외 진출 확대는 해외 사업의 내·외적 여건과 특성을 고려할 수 있는 리스크 관리 모델의 유연성을 강조하고 있다.

본고에서 제안한 맞춤형 리스크 관리 모델 구축 방안은 해외 사업에 대한 수주 정보를 신속하게 분석하고 대응하여 사업 수주·수행 역량을 향상시킴과 동시에 불확실성이 많은 해외시장 환경에서의 수익성 향상을 도울 것으로 예상된다.

특히, 사업에 대한 종합적 리스크 크기(TRS)의 변동량을 대응 전략에 따라 추정하여 대응 계획의 효율성을 평가하는 것은 해외 건설공사에 대한 사업관리 능력을 향상시키고, 리스크 관리 경험 정보의 체계적 축적을 가능하게 하여 후속 유사 사업에 대한 리스크 관리 역량을 향상시킬 수 있을 것으로 예상된다. 즉, 리스크 관리 활동을 통해 축적되는 대응 전략과 그에 따른 결과들은 건설업체들의 핵심 ‘Lessons Learned’로서 향후 수주 확대 전략 및 사업관리에 반영될 것이다. 하지만 리스크 관리 모델의 효율적인 운영을 위해서는 적극적인 경영진의 의지와 훈련된 전문 인력의 확보 및 적합한 조직·시스템 구성이 병행되어야 한다. CERIK